



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UnB PLANALTINA

ADRIANA DÖWICH

FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA SUCESSÃO FAMILIAR NO
AGRONEGÓCIO: EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM
EMPRESA DE CONSULTORIA AGROPECUÁRIA

Brasília
2013

ADRIANA DÖWICH

**FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA SUCESSÃO FAMILIAR NO
AGRONEGÓCIO: EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM
EMPRESA DE CONSULTORIA AGROPECUÁRIA**

Relatório Final de Estágio
Supervisionado apresentado à Faculdade
UnB Planaltina para a obtenção do título
de bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientadora: Ma. Carla Peixoto Borges

Supervisor: Oscar Yuji Ichida

Brasília

2013

RESUMO

O agronegócio é um dos setores mais importantes da economia brasileira e por isso a formação de capital humano é um fator estratégico para garantir a sua competitividade. Na maioria das propriedades rurais o gerenciamento é predominantemente familiar, isso faz com que a continuidade do negócio dependa de uma adequada preparação de seus sucessores para a gestão rural e a futura condução da atividade. Este relatório descreve a experiência de estágio supervisionado na área de gestão de projetos de financiamento de uma empresa de consultoria agropecuária, buscando complementar o aprendizado do curso de graduação em Gestão do Agronegócio. Durante o estágio, foram levantadas competências necessárias à um gestor de projetos e por meio delas foram planejadas as atividades da estagiária. A experiência prática buscou contribuir para a formação de competências na gestão da empresa rural, visando preparar a estagiária para o processo de sucessão e conservação do negócio da sua família.

Palavras-chave: Agronegócio; Sucessão familiar; Formação de competências; Estágio; Projetos de financiamento agropecuário;

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	3
1.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	3
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo Geral.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 JUSTIFICATIVA.....	5
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 O AGRONEGÓCIO.....	5
2.2 SUCESSÃO FAMILIAR NO AGRONEGÓCIO.....	7
2.3 FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	10
2.4 EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO.....	15
2.5 ELABORAÇÃO DE PROJETOS AGROPECUÁRIOS PARA SOLICITAÇÃO DE CRÉDITO	17
3. METODOLOGIA.....	22
4. ANÁLISE.....	23
4.1 COMPETÊNCIAS ALVO IDENTIFICADAS.....	24
4.2 ATIVIDADES REALIZADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ALVO.....	27
4.3 COMPETÊNCIAS ALVO DESENVOLVIDAS NA VISÃO DA ESTAGIÁRIA.....	28
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
6. REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICE.....	37
ANEXOS.....	38

1. INTRODUÇÃO

O Estágio Supervisionado foi realizado na empresa Multiplan Consultoria Agropecuária, Comercial e Ambiental, localizada no município de Barreiras – BA, na área de Gestão de Projetos de Consultoria Agropecuária, entre 29 de abril e 12 de julho de 2013, perfazendo um total de 300 horas.

A escolha da empresa deveu-se ao seu comprometimento, excelente capacidade profissional e renome junto aos agricultores e instituições comerciais e financeiras ligadas ao setor do agronegócio da região oeste da Bahia.

Neste relatório será descrita a experiência de estágio em empresa de Consultoria Agropecuária, evidenciando como essa prática, complementando o aprendizado do curso de Graduação em Gestão do Agronegócio, pode contribuir para a formação de competências no processo de sucessão familiar em empresas do agronegócio. Essas competências serão descritas juntamente com as atividades realizadas na análise do trabalho (seção 4).

1.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Multiplan Consultoria Agropecuária, Comercial e Ambiental localiza-se na Rua Dom Pedro I, 734, Bairro Sandra Regina, Barreiras – BA. Além da sede, a empresa possui também duas filiais, uma em Uruçuí – PI e a outra em Luís Eduardo Magalhães – BA.

A empresa foi constituída no ano de 2006, pelo agrônomo Armando Ayres de Araújo e pelo administrador de empresas Petrônio Silva com o intuito de prestar assessoria agrônômica e financeira às propriedades rurais.

Posteriormente, a Multiplan passou a contar com dois novos sócios: Fábio Seiji Shibata, que tendo atuado no Banco do Nordeste, possuía experiência na área de crédito rural e Oscar Yuji Ichida, agrônomo graduado pela ESALQ-USP. Mais recentemente a advogada Bruna Petreli Rodrigues da Silva Bruno passou a integrar o quadro de sócios, criando

condições para que a empresa cuide melhor dos processos que lhe são confiados, com visão técnica, administrativa, gerencial, financeira e jurídica.

A principal área de atuação da empresa é a elaboração e o acompanhamento de projetos de financiamento junto a diversas instituições financeiras, como o Banco do Brasil (BB), o Banco do Nordeste do Brasil (BNB), o Banco da Amazônia (BASA) e o Desembahia. A empresa dedica-se à captação de recursos junto a essas instituições para agricultura, pecuária, comércio e serviços. Possui conhecimento das linhas de crédito disponíveis, além do conhecimento jurídico necessário à montagem de processos de solicitação de crédito. Também atua prestando serviços de regularização ambiental de propriedades agrícolas, consultoria agrícola, assessoria nos trâmites junto a órgãos públicos e agentes financeiros.

A missão da empresa é oferecer um serviço de consultoria responsável e contribuir para o crescimento sólido e contínuo de seus clientes, buscando para tanto a captação de recursos junto às melhores fontes, com as menores taxas de juros e com os prazos mais adequados. E sua visão é ser uma empresa confiável e respeitada opção na busca de recursos para instalação e/ou ampliação de empreendimentos nos diversos segmentos, com ênfase no agronegócio.

Atualmente conta com doze funcionários no seu quadro fixo, além dos cinco sócios e dois estagiários, atuando nas regiões Oeste da Bahia, Sul do Piauí, Sul do Maranhão e Sudeste do Tocantins.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Complementar o processo de aprendizagem obtido no curso de Gestão do Agronegócio, por meio da prática na empresa Multiplan Consultoria Agropecuária e

Comercial, desenvolvendo competências para futuramente trabalhar na gestão de empresa rural familiar.

1.2.2 Objetivos Específicos

- (i) Discutir a importância da preparação dos sucessores nas empresas rurais familiares;
- (ii) Demonstrar a aplicabilidade do estágio externo para o desenvolvimento de competências na sucessão familiar;
- (iii) Descrever a experiência de estágio na empresa Multiplan destacando as competências desenvolvidas na área de financiamento de projetos agropecuários.

1.3 JUSTIFICATIVA

A adequada preparação para a sucessão é um fator fundamental para o sucesso e a continuidade da empresa rural (ALCANTARA, 2010). A experiência prática do estágio supervisionado na área de gestão de projetos agropecuários é, não apenas, uma complementação do aprendizado do curso de graduação em Gestão do Agronegócio, como também contribui para a formação de competências na gestão da empresa rural. Por ser de uma tradicional família de agricultores, produtores de soja e milho, as competências formadas pela estagiária deverão, também, prepará-la para o processo de sucessão e conservação do negócio da sua família.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O AGRONEGÓCIO

O agronegócio é um dos principais setores da economia brasileira e embora seja cada vez maior a presença de grandes corporações e *holdings* pertencentes a grupos de investidores, o setor é composto, em sua maioria por propriedades em que o gerenciamento familiar ainda é predominante.

Davis e Goldberg (1957 *apud* PIZOLATTI, 2004) definiram agronegócio como sendo:

A soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção nas unidades agrícolas; e o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com eles. O agronegócio engloba toda a atividade econômica envolvida com a produção, estocagem, transformação, distribuição e comercialização de alimentos, fibras industriais, biomassa, fertilizantes e defensivos.

O Agronegócio no Brasil é um setor estratégico para o desenvolvimento da economia representando 30% do PIB e cerca de 37% dos empregos gerados no país (BARROS, 2006). A agricultura moderna extrapolou os limites físicos da propriedade e depende cada vez mais de insumos adquiridos fora da fazenda e de informações sobre o mercado para a adequada tomada de decisão na hora da produção e da comercialização de seus produtos.

O processo de modernização da agricultura integrou o setor aos demais setores produtivos da economia. A sociedade rural incorporou padrões como administração profissional, organizações burocráticas e melhoria dos sistemas de comunicação e informação, que eram próprios dos setores industriais e de serviços (ALCANTARA, 2010).

Esse processo induziu à formação de um novo modelo de agricultor, obrigando o produtor a adquirir competências no que se refere à gestão de seu empreendimento e ao controle de um sistema que associa várias atividades (ALCANTARA, 2010).

O novo modelo agrícola integrado fez com que o produtor, dentro da empresa rural, passasse a adotar uma postura diferente em relação ao seu negócio. Os produtores começaram a ter mais interesse quanto às questões gerenciais de sua atividade, passaram a adotar novas tecnologias, buscar o apoio técnico de profissionais especializados e adotaram uma gestão mais profissional. Isso estimulou também a necessidade de maior capacitação e desenvolvimento de competências por parte desses gestores e de seus colaboradores (ALCANTARA, 2010).

O desenvolvimento de competências nas empresas rurais familiares precisa, também, fazer parte da formação dos sucessores para que estes sejam preparados para conduzir

adequadamente o negócio que irão assumir. O sucessor precisa ter capacidade para suceder o fundador, dando continuidade e inovando o sistema de gestão dos negócios sem pôr em risco o patrimônio (REIS, 2006). A adequada preparação para a sucessão é, portanto, um fator fundamental para o sucesso e a continuidade da empresa rural.

2.2 SUCESSÃO FAMILIAR NO AGRONEGÓCIO

Segundo Dyer (1989), empresa familiar é uma organização na qual as decisões acerca de propriedade e gestão estão sob influência de relações familiares. O que se percebe desta e de outras definições é basicamente que o controle da propriedade pertence à família ou está sob forte influência desta.

A empresa familiar é formada por duas instituições complexas e vitais ao homem — a família e a organização — e isso traz consigo um grave conflito de papéis, que assume seu ápice no processo sucessório e que pode determinar a estabilidade, expansão ou declínio do empreendimento, por envolver delicados e intrincados processos psicodinâmicos entre pai-presidente e filho-sucessor (CAMPOS; MAZZILLI, 1998). Existe uma grande dificuldade em conseguir separar o lado profissional do familiar, por serem dois papéis diferentes, porém ocupados pela mesma pessoa, e é essa sobreposição entre valores empresariais e valores familiares que acaba gerando conflitos (ROSSO, 2012).

O processo de transferência do poder e do capital da atual geração dirigente de uma empresa para a futura geração é conhecido como Planejamento Sucessório (GUERRA; LEONE; FERNANDES, 1996). Isso pode acontecer de forma gradativa e planejada, ou por ocasião da morte, de acidente ou de doença do dirigente, de forma repentina. Essa é uma das dificuldades típicas com que se defrontam as empresas familiares e isso é uma potencial fonte de conflitos. São poucos os que se preocupam em preparar a sua sucessão, ocasionando problemas que poderiam ser evitados (SCHEFFER, 1995).

A sucessão, em empresas familiares, representa a continuidade de um negócio entre as gerações de uma mesma família. É um processo de múltiplos estágios que impõe uma série de mudanças na empresa familiar e que incluem realinhamentos das relações familiares, dos padrões de influência, da gestão e da estrutura de prioridades da empresa (LANDSBERG, 1988 *apud* ALCANTRA, 2010).

Não se trata de um processo simples, e pode representar um desafio para a empresa e os membros da família (ALCANTARA, 2010). O período de sucessão é decisivo na vida das empresas familiares, pois a sua sobrevivência depende de um processo bem estruturado e pautado na vontade de manter o negócio lucrativo (JACOB, 2008).

Por outro lado, o processo sucessório não pode ser entendido como a divisão do negócio, ele precisa ser entendido como o aprendizado para a gestão da organização. O êxito de um programa sucessório depende da maneira como o fundador, que também preside a empresa preparou sua família para assumir os negócios (CAMPOS; MAZZILLI, 1998).

O ato de suceder, em si, não é complexo, mas as obrigações dele decorrentes é que são cruciais, envolvendo questões que muitas vezes fogem ao conhecimento e à capacidade de resolução do herdeiro, por melhor preparação que tenha tido. Isso pode torná-lo incapacitado para o cargo perante a organização e os funcionários. O futuro herdeiro deve aproveitar ao máximo a companhia do fundador/pai/patrão para extrair a maior quantidade possível de conhecimentos que o tornem apto e preparado para a sucessão (REIS, 2006).

O sucessor precisa ter capacidade para suceder o fundador, dando continuidade e inovando os negócios sem pôr em risco o patrimônio. Alguns itens são importantes e comuns às pessoas que alcançaram sucesso nos negócios, como: assumir riscos; identificar oportunidades; conhecimento; organização; tomar decisões; liderança; dinamismo; otimismo; tino empresarial (REIS, 2006).

O processo de sucessão familiar no agronegócio envolve diversos aspectos. Além de ensinar os sucessores a trabalhar, passar os valores adequados e buscar competência profissional, deve-se também despertá-los e prepará-los para dar continuidade ao crescimento patrimonial (ROSSO, 2012).

A tomada de decisão na empresa rural envolve a definição da alocação de recursos escassos nas diversas possibilidades de geração de renda, dentro de um ambiente de riscos e incertezas, características do setor agrícola, e esse processo fica a cargo de seus proprietários. Aos gestores cabe identificar as possibilidades, implantar as decisões tomadas e o fornecimento de informações aos proprietários da empresa. Independente do seu tamanho, a gestão da empresa rural é um dos fatores indispensáveis para sua sustentabilidade no horizonte de tempo mais longo (LOURENZANI, 2003).

Entre as principais causas de morte das empresas familiares no agronegócio podem ser citadas a concentração por tradição, a falta de planejamento estratégico estruturado e as brigas de sucessão. Diante desta situação, as empresas familiares do agronegócio para continuar no mercado precisam se adequar e preparar os seus herdeiros (REIS, 2006).

Embora não constitua garantia de resultados favoráveis para o sucessor, o planejamento sucessório ajuda a evitar problemas futuros e criar um ambiente mais propício para a transmissão do poder de uma geração para outra (REIS, 2006). O sucessor deve ser escolhido através de competências necessárias ao cargo, visando à continuidade do negócio. A preparação do sucessor para assumir a empresa é um fator importante para o sucesso do processo, se esse indivíduo for escolhido como gestor da empresa. Essa preparação engloba adquirir uma série de conhecimentos em gestão, mas também do ambiente da empresa e do ambiente de atuação (ALCANTARA, 2010). Com o objetivo de adequar-se ao mercado, ao se preparar para a sucessão, o sucessor deve buscar as competências necessárias para dar a continuidade adequada ao negócio que irá assumir (SILVA, 2008).

2.3 FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Um bom administrador rural deve saber planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados, visando à maximização dos lucros, à permanente motivação, ao bem-estar social de seus empregados e à satisfação de seus clientes e da comunidade (LOURENZANI; DE SOUZA FILHO; BÀNKUTI, 2003). Assim, o desenvolvimento de tais competências é fundamental para a continuidade da empresa rural.

Carbone et al (2005) definem competências humanas ou profissionais como sendo combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto em termos de comportamento e realizações, decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Brandão e Borges-Andrade (2007) afirmam ainda que conhecimentos, habilidades e atitudes, os três elementos constitutivos da competência, podem ser considerados causas do desempenho ou da expressão de competências no trabalho.

Segundo revisão da bibliografia realizada por eles, o *conhecimento* corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. O conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados. Dados são séries de fatos ou eventos isolados; informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm significado e relevância; e conhecimentos são conjuntos de informações, reconhecidas e integradas pela pessoa em um esquema cognitivo preexistente, que causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento.

A *habilidade*, por sua vez, refere-se ao *saber como fazer* algo ou a capacidade da pessoa de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação. Essa dimensão está relacionada à

capacidade de processamento cognitivo, ou seja, a capacidade de processar informações para resolver problemas ou para lidar com determinada situação (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

A *atitude*, como terceiro elemento ou dimensão da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Atitudes são estados complexos do ser humano, que afetam o seu comportamento em relação a pessoas, objetos e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal. O efeito da atitude é ampliar a predisposição ou intenção de uma pessoa em relação a adoção de uma ação específica. Pode-se entender atitude como um componente da motivação intrínseca – aquela relacionada ao desejo, a disposição ou a satisfação pessoal do indivíduo pelo trabalho que realiza. A atitude influencia a tendência de a pessoa adotar determinado comportamento (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

As competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante a situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. Desta forma, agregam valor econômico e social a indivíduos e às organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas (CARBONE *et al*, 2005).

Segundo revisão de literatura feita por Bruno-Faria e Brandão (2003), as competências podem ser tanto organizacionais quanto profissionais. As competências organizacionais representam atributos subjacentes a organizações, que permitem a elas atingir seus objetivos estratégicos. São constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, sistemas físicos e gerenciais de uma organização. Já as competências profissionais, foco adotado neste relatório, representam combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, que garantem um bom desempenho, no âmbito de determinado contexto organizacional. Elas geram um valor social para a pessoa que as detém e um valor econômico para a empresa. O desempenho de pessoas, grupos de trabalho e organizações representa uma expressão de suas

competências. E o desenvolvimento dessas competências – tanto profissionais quanto – organizacionais é alcançado por meio da aprendizagem.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento específico. Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa, pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. Assim, a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ainda este autor: “competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros”. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado (FLEURY; FLEURY, 2001).

Verifica-se, portanto, que as competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o know-how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. A noção de competência aparece, assim, associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001).

O mapeamento de competências tem como propósito identificar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização (BRANDÃO E BAHRY, 2005).

Para essa identificação, geralmente é realizada uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos

relativos à estratégia da organização. Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas chave da organização, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental, conforme proposto por Bruno-Faria e Brandão (2003). Para tanto, podem ser adotadas técnicas de pesquisa, como a observação, entrevistas, grupos focais e questionários (ZIMMER *et al*, 2008).

Para este relatório, foram realizadas entrevistas buscando detectar as principais competências de um gestor de projetos de financiamento agropecuário. Posteriormente, as competências identificadas foram descritas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes com base em metodologia proposta por Brandão e Bahry (2005) e Alperstedt *et al*, (2011). Mais detalhes podem ser encontrados nas seções 3 e 4.

Após identificar as competências que a empresa precisa desenvolver, é preciso descobrir como desenvolver essas competências. Para responder a esta questão é necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual, para a aprendizagem em grupo, para aprendizagem na organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

A questão inicial é: como o indivíduo aprende? A aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias. Os seres humanos aprendem lendo, ouvindo, errando, praticando, vivenciando a situação, observando os outros. Inúmeras são as formas de aprender e cada pessoa se vê única nesse processo. Aprendizagem pode ser assim pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa. (FLEURY; FLEURY, 2001).

A formação de competências passa necessariamente por um processo de aprendizagem. A aprendizagem só ocorre por meio de mudanças provocadas por estímulos diversos, mediadas por emoções, que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência. A conjugação de situações de aprendizagem podem propiciar a transformação

do conhecimento em competência. Esta transformação só acontece em contexto profissional específico, pois a realização da competência deverá não apenas agregar valor ao indivíduo, mas também à organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios (CRAIDE; ANTUNES, 2004).

O processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo através de caminhos diversos, para depois passar para o grupo. No grupo, a aprendizagem pode ocorrer em um processo social e coletivo, e só depois processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações (FLEURY; FLEURY, 2001).

A mudança em processos, estruturas ou comportamentos não é o único indicador de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade deste conhecimento ser recuperado pelos membros da organização. Além disso, o processo de aprendizagem em uma organização envolve não só a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender o que está ocorrendo no ambiente externo e interno da organização, como também a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado. As definições mais comuns de uma organização que aprende enfatizam a sua capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudança que ocorrem atualmente no mundo (FLEURY; FLEURY, 2001).

A necessidade de adaptação e de proatividade em relação ao ambiente externo tem sido uma preocupação constante de dirigentes de organizações dos mais diversos ramos de

atuação. As pressões sofridas por gestores para prever as forças externas e responder a elas têm sido cada vez maiores (ALPERSTEDT et al, 2011).

Na empresa rural, não seria diferente, as tomadas de decisão envolvem a alocação de recursos escassos em um ambiente de riscos e incertezas. Por isso, além de possuir as competências individuais de um gestor de empresa rural, é preciso também saber adaptar essas competências, os conhecimentos e as habilidades às necessidades de cada momento dentro da organização. Uma das formas de adquirir esses conhecimentos, habilidades e aprender a lidar com as situações incertas do setor agropecuário, é por meio da vivência das situações reais e da experiência prática de trabalho na área.

2.4 A EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

Uma das maneiras de se obter conhecimentos e desenvolver a capacidade individual, buscando preparar-se para enfrentar novas situações é por meio da realização de estágios em organizações da sua área de interesse.

Diferentes autores definem o estágio como uma experiência de formação estruturada e como um marco fundamental na formação e preparação dos alunos para a entrada no mundo profissional. O estágio é um espaço privilegiado para a concretização e a articulação entre a experiência de trabalho e a formação teórica veiculada no contexto universitário (CAIRES; ALMEIDA, 2000).

Segundo a Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, que dispõe sobre o estágio dos estudantes, “estágio é o ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos”. O estágio visa ao aprendizado de

competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho.

As principais funções do estágio relacionam-se à aplicação das competências e conhecimentos adquiridos ao longo do curso a um contexto prático. Além de representar o ensaio de um compromisso com uma carreira profissional, a identificação das áreas (pessoais e profissionais) mais fortes e aquelas que necessitam de algum aperfeiçoamento, e o desenvolvimento de uma visão mais realista do mundo profissional (CAIRES; ALMEIDA, 2000).

As contribuições que a experiência de estágio proporciona ao aluno são diversas. De acordo com a revisão de literatura realizada por Caires e Almeida (2000), podem ser destacadas uma visão mais realista das perspectivas do futuro profissional; a promoção de competências e o desenvolvimento de destrezas na sua área profissional; o desenvolvimento de competências sociais e interpessoais; o aumento das oportunidades de emprego. Outros ganhos inerentes ao estágio são os maiores níveis de maturidade e de autoconfiança dos alunos, o atenuar do impacto da transição da Universidade para o mundo do trabalho e o desenvolvimento do raciocínio prático e da capacidade de resolução de problemas por parte dos alunos.

O estágio, privilegiando a articulação de conhecimentos e competências, possui como principal tarefa desenvolver relações entre a aprendizagem cognitiva e experiencial e, entre a teoria e a prática. Ele deve permitir aos alunos que avaliem criticamente as práticas, desenvolvendo a sua capacidade de autoanálise. Desta forma, o estágio exige e desenvolve, por um lado, capacidades de estabelecer relações com outros profissionais, de resolver problemas e de tomar decisões e, por outro, perspectivas críticas relativamente à sua profissão e ao sistema, bem como mudanças pessoais em consonância (CAIRES; ALMEIDA, 2000).

O estágio, como uma das formas de desenvolver no indivíduo competências profissionais, é uma ferramenta estratégica de empresas que acreditam ser possível encontrar perfis profissionais no contingente universitário que respondam às suas expectativas. Por meio da prática, é possível promover uma formação direcionada ao perfil cultural da empresa. Ao mesmo tempo, esse estudante estará munido de conceitos e informações acadêmicas que podem ajudar na atualização do quadro funcional (FESTINALLI; CANOPF; BERTUOL, 2007).

Corroborando a afirmação dos autores anteriormente citados, pode-se dizer que a experiência da prática profissional em empresa de consultoria agropecuária possibilita aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes do curso de Gestão do Agronegócio. Essas experiências da realidade estão auxiliando na construção de um perfil de competências necessárias ao desempenho eficaz e à garantia de sucesso futuro na gestão da empresa rural. As principais competências desenvolvidas durante o estágio serão apresentadas na seção 4.

2.5 ELABORAÇÃO DE PROJETOS AGROPECUÁRIOS PARA A SOLICITAÇÃO DE CRÉDITO

Um projeto agropecuário tem a meta de promover uma intervenção na realidade em que será implantado. Essa meta está diretamente relacionada com a dimensão produtiva da propriedade rural. O objetivo desses projetos geralmente relaciona-se com: implantar um sistema de produção; propor alternativas produtivas; aumentar a produtividade; expandir o negócio agrícola; modernizar a matriz produtiva; propor a diversificação da propriedade; projetar a manutenção da atual configuração produtiva da propriedade. O projeto agropecuário tem caráter mais técnico e pontual com relação às mudanças sugeridas e seus objetivos ficam restritos às limitações da unidade de produção agropecuária (BRACAGIOLI NETO; GEHLEN; OLIVEIRA, 2010).

O projeto de financiamento agropecuário, no contexto deste trabalho, deve ser entendido como uma ferramenta de planejamento que demonstra a viabilidade técnica e econômica de um empreendimento a uma instituição financiadora, visando à obtenção de crédito. Os projetos elaborados na Multiplan Consultoria Agropecuária e Comercial com os quais a estagiária teve a oportunidade de trabalhar são, em sua maioria, assim.

Estes projetos devem conter informações do proponente, a propriedade que será beneficiada e sua infraestrutura, clima, localização geográfica, recursos hídricos, meio ambiente, energia, transporte, armazenamento, meios de comunicação, mão-de-obra disponível; o levantamento patrimonial (imóveis, máquinas, veículos, equipamentos e outros bens); as receitas e produção dos últimos anos; as condições de mercado da atividade proposta; a finalidade do projeto, o valor do financiamento, o prazo e a carência, os investimentos propostos, as fontes dos recursos e as épocas de realização; o cronograma de execução das atividades propostas, bem como o cronograma de reembolso do crédito e de dívidas preexistentes; a tecnologia que será utilizada; os impactos socioambientais; a estimativa da produção agropecuária; os cálculos e dimensionamentos formando a projeção financeira (previsão de receitas, custos operacionais, fluxo de caixa e capacidade de pagamento). Além do projeto, o proponente deve apresentar à instituição financiadora, alguns documentos que comprovem a sua idoneidade, como título de propriedade, certidões negativas de débitos, contratos, licenças ambientais e de funcionamento da atividade, entre outros.

Os recursos disponibilizados para o uso em financiamentos agropecuários seguem as regras do Manual do Crédito Rural (MCR). Segundo esse manual, editado pelo Banco Central do Brasil (BACEN), considera-se crédito rural o suprimento de recursos financeiros, por instituições do Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), para aplicações exclusivas nas

condições e finalidades estabelecidas pelo manual. Todas as operações de crédito rural subordinam-se à regulamentação e legislação em vigor e às normas do MCR.

Segundo o Manual do Crédito Rural, os objetivos do crédito rural são:

- i) estimular os investimentos rurais para produção, extrativismo não predatório, armazenamento, beneficiamento e industrialização dos produtos agropecuários, quando efetuado pelo produtor na sua propriedade rural, por suas cooperativas ou por pessoa física ou jurídica equiparada aos produtores;
- ii) favorecer o oportuno e adequado custeio da produção e a comercialização de produtos agropecuários;
- iii) fortalecer o setor rural;
- iv) incentivar a introdução de métodos racionais no sistema de produção, visando o aumento da produtividade, à melhoria do padrão de vida das populações rurais e à adequada defesa do solo;
- v) propiciar, através de crédito fundiário, a aquisição e regularização de terras pelos pequenos produtores, posseiros e arrendatários e trabalhadores rurais;
- vi) desenvolver atividades florestais e pesqueiras;
- vii) estimular a geração de renda e o melhor uso da mão-de-obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais agropecuários e não agropecuários, desde que desenvolvidos em estabelecimento rural ou áreas comunitárias próximas, inclusive o turismo rural, a produção de artesanato e assemelhados (MCR, 2013).

O crédito rural pode ter finalidades de custeio, investimento e comercialização. O crédito de custeio destina-se a cobrir despesas normais dos ciclos produtivos. O crédito de investimento destina-se a aplicações em bens ou serviços cujo desfrute se estenda por vários

períodos de produção. O crédito de comercialização destina-se a cobrir despesas próprias da fase posterior à coleta da produção ou a converter em espécie os títulos oriundos de sua venda ou entrega pelos produtores ou suas cooperativas (MCR, 2013).

O SNCR é constituído de órgãos básicos, vinculados e articulados. São órgãos básicos o Banco Central do Brasil, o Banco do Brasil S.A., o Banco da Amazônia S.A. e o Banco do Nordeste do Brasil S.A. São órgãos vinculados: o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e auxiliares, como agências de fomento, bancos estaduais, privados, Caixa Econômica Federal (CEF), cooperativas autorizadas a operar em crédito rural e sociedades de crédito, financiamento e investimento, integrantes do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE). São articulados os órgãos oficiais de valorização regional e entidades de prestação de assistência técnica, cujos serviços essas instituições financeiras venham a utilizar em conjugação com o crédito, mediante convênio (MCR, 2013).

São beneficiários do crédito rural o produtor rural (pessoa física ou jurídica) e as cooperativas de produtores rurais. Podem ainda ser beneficiários outros usuários que se dediquem a atividades vinculadas ao setor e se enquadrem nas normas do manual (MCR, 2013).

O crédito rural pode ser formalizado por meio de Cédula Rural Pignoratícia (CRP); Cédula Rural Hipotecária (CRH); Cédula Rural Pignoratícia e Hipotecária (CRPH); Nota de Crédito Rural (NCR); Cédula de Crédito Bancário (CCB). Esses títulos de crédito devem ser utilizados de acordo com a natureza das garantias. Com garantia real: penhor: CRP; hipoteca: CRH; penhor e hipoteca: CRPH; com ou sem garantia real ou fidejussória: CCB e contrato; e sem garantia real: NCR. Esses instrumentos de crédito rural valem entre as partes desde a emissão, mas só adquirem eficácia contra terceiros depois de registrados no órgão ou no Cartório de Registro de Imóveis competentes (MCR, 2013).

Na maioria dos casos, o produtor rural precisará contratar o serviço de assistência técnica para elaborar um plano ou projeto de orientação técnica para a produção e viabilizar a obtenção do crédito. O produtor precisa mostrar à instituição concedente que possui apoio técnico para solucionar os problemas de produção, gerência, beneficiamento, armazenamento, comercialização e conseqüentemente, realizar de forma adequada a sua atividade (MCR, 2013).

O custo extremamente elevado dos financiamentos limita bastante a sua utilização. Em virtude das características inerentes à atividade agrícola tornam extremamente arriscada uma aplicação de recursos obtidos a taxas de juros de mercado. No caso de quebra de safra, por exemplo, devido a fatores climáticos, ou seja, a fatores incontrolláveis tecnicamente pelo produtor, o endividamento decorrente inviabilizaria e/ou comprometeria na maioria das vezes a produção futura (FÜRSTENAU, 1987).

Além disso, a escassez de recursos para o financiamento agropecuário é uma grande preocupação dos produtores (SOUZA, 2007). Saber qual o recurso mais adequado para cada situação, qual a taxa de juros mais baixa, quais os requisitos necessários para que se obtenha um financiamento agropecuário junto às instituições financeiras, pode muitas vezes, representar um desafio para o produtor, que já tem diversas outras decisões a tomar. Por isso é importante que ele tenha como contar com um serviço adequado de assistência técnica e apoio à tomada de decisão.

O desempenho de um empreendimento agropecuário é determinado por um grande conjunto de variáveis. A elaboração de projetos agrícolas para a solicitação de crédito, a tomada de decisão sobre o que produzir, a escolha da tecnologia a ser adquirida, o processo de compra de insumos e venda de produtos, o acesso aos mercados, entre outros, formam um conjunto de fatores que afetam significativamente o desempenho dos empreendimentos rurais (LOURENZANI; DE SOUZA FILHO; BÀNKUTI, 2003). Isso exige do produtor rural um

preparo cada vez maior para adaptar-se de maneira adequada às exigências de cada nova situação (NASCIMENTO, 2007).

Para que o produtor saiba gerenciar de forma satisfatória a sua propriedade e alcance sucesso em seu empreendimento, ele precisa possuir habilidades, conhecimentos e atitudes adequados aos seus objetivos. E na hora de preparar o seu sucessor, este deve ser capaz de buscar as competências necessárias para dar a continuidade adequada ao negócio que irá assumir (SILVA, 2008). Desse modo, a experiência de estágio supervisionado na área de projetos de financiamento agropecuário é uma forma de buscar as competências necessárias à futura gestão de empresa rural familiar e à continuidade do negócio.

3. METODOLOGIA

A metodologia empregada baseou-se em revisão de parte da literatura existente, na pesquisa eletrônica e na realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais da área de gestão de projetos.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois profissionais que trabalham no setor de projetos de financiamento agropecuário na empresa Multiplan Consultoria Agropecuária e Comercial. Essas entrevistas foram utilizadas para identificar as principais competências que um gestor de projetos de financiamento deve ter.

Antes da entrevista, os funcionários foram consultados e informados de que os dados obtidos com a entrevista seriam utilizados como objeto de estudo de relatório de estágio supervisionado. Também foram informados de que a entrevista seria gravada apenas para posterior descrição de alguns trechos referentes aos objetivos do trabalho, sendo que as identidades dos entrevistados seriam preservadas. Após os esclarecimentos, procedeu-se a entrevista, com a participação apenas da própria estagiária e do entrevistado.

O roteiro para a entrevista era composto por cinco (5) questões e pode ser encontrado em apêndice ao final do trabalho. Essas questões buscavam levantar as competências de um gestor de projetos de financiamento. Uma das entrevistas foi presencial e teve duração de aproximadamente 25 minutos. Ela foi transcrita parcialmente, a partir da identificação de temas referentes ao conjunto de Competências, Habilidades e Atitudes necessários para a elaboração de projetos de financiamento agropecuário. A outra entrevista aconteceu por e-mail, já que o profissional entrevistado passa a maior parte do tempo viajando. As respostas fornecidas pelos funcionários da Multiplan estão em formulário anexo ao final do trabalho.

Os funcionários entrevistados foram receptivos e acessíveis, facilitando a entrevista e a obtenção dos dados. Foi necessária apenas a escolha de um horário adequado para a realização da mesma, devido ao grande número de atividades desenvolvidas por eles ao longo do dia e do intenso movimento de público interno que dependem dos gestores para concluir as suas funções.

Após as entrevistas, foram identificados os temas referentes ao conjunto de Competências, Habilidades e Atitudes e foi organizado um quadro com essas informações, conforme as recomendações de Brandão e Bahry (2005).

A partir das competências alvo identificadas, planejaram-se as atividades correspondentes, que deveriam possibilitar seu desenvolvimento. Considerou-se, portanto, a definição das atividades desenvolvidas como parte dos resultados do estágio. Por esse motivo, elas são apresentadas na seção 4, referente à análise dos resultados.

4. ANÁLISE

A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional. Esse desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos, em termos de

realizações e resultados (GILBERT, 1978). O desempenho da pessoa, então, representa uma expressão de suas competências (BRANDÃO E BAHRY, 2005).

As entrevistas realizadas com os funcionários do setor de projetos de financiamento agropecuário da Multiplan Consultoria Agropecuária e Comercial buscaram definir quais são as competências essenciais de um gestor nessa área. Os resultados obtidos serão descritos a seguir.

4.1 – COMPETÊNCIAS ALVO IDENTIFICADAS.

As entrevistas semiestruturadas permitiram identificar os temas referentes ao conjunto de Competências, Habilidades e Atitudes necessários para a elaboração de projetos de financiamento agropecuário. Eles foram organizados em uma tabela, como pode ser observado a seguir.

TABELA 1. Competências dos Gestores de Projetos de Financiamento Agropecuário

Principais Competências dos Gestores de Projetos de Financiamento Agropecuário	
SABER (Conhecimento)	C1 Leis, normas e regulamentos do Sistema Financeiro Nacional; C2 Normas do BACEN; C3 Linhas de crédito disponíveis, das taxas de juros mais baratas, dos melhores prazos e condições de pagamento; C4 Trâmites e exigências dos processos de cada instituição financiadora; C5 Diversos documentos solicitados pelas instituiçõesadoras (ex: Escritura, Matrícula, Certidões, CNDs, CCIR, ITR, CEI); C6 Legislação Ambiental; C7 Legislação Trabalhista; C8 Conhecimento do processo operacional; C9 Conhecimento da Cadeia Produtiva; C10 Estrutura organizacional da empresa; C11 Conhecimento das ferramentas, programas, fontes de informações; C12 Conhecimento das tendências do mercado; C13 Conhecimento do processo de trabalho para elaboração e gerencia de projetos de financiamento (desde assumir o projeto, distribuir as tarefas, acompanhar o andamento do projeto, sua aprovação, o uso dos recursos pelo cliente e o reembolso);
SABER FAZER (Habilidades)	H1 Comunicar-se assertivamente com clientes; H2 Saber ensinar; H3 Atender os clientes;

SABER FAZER (Habilidades)	H4 Elaborar projeto para o cliente; H5 Delegar atividades; H6 Fazer a gerencia dos projetos; H7 Comunicar-se com clareza; H8 Comunicar-se com assertividade; H9 Captar clientes; H10 Negociar solução de problemas; H11 Discutir possibilidades de negócios com clientes; H12 Propor soluções para as demandas dos clientes; H13 Mediar relacionamento entre cliente e instituições financiadoras; H14 Estabelecer/manter relacionamento com clientes e instituições financiadoras
SABER SER/AGIR (Atitudes)	A1 Ter bom relacionamento pessoal (com colegas e clientes); A2 Credibilidade; A3 Ética; A4 Responsabilidade/Honestidade (ex: cumprir prazos e promessas); A5 Ser Organizado; A6 Flexibilidade; A7 Abertura a mudanças; A8 Comprometimento;

Fonte: Elaborado pelo autor com base em metodologia descrita por BRANDÃO e BAHRY (2005) e ALPERSTEDT *et al*, 2011.

Para ser um bom gestor de projetos, é preciso conhecer muito bem todos os fatores que vão auxiliar na tomada da decisão mais acertada. Para elaborar projetos de financiamento, o profissional precisa conhecer todas as leis, normas e regulamentos do Sistema Financeiro Nacional, do Banco Central, conhecer as legislações trabalhista e ambiental, saber quais são as linhas de crédito disponíveis, quem oferece as taxas de juros mais baratas, os melhores prazos e as melhores condições de pagamento. Para fazer as melhores escolhas e orientar o produtor da melhor forma. Também é importante para um bom gestor conhecer as ferramentas, os programas, e ter acesso à informação precisa na hora em que for necessário.

Além disso, os gestores precisam conhecer as exigências de cada instituição financiadora, os mais diversos documentos solicitados por elas para comprovação da idoneidade do proponente do projeto (escrituras, matrícula, certidões negativas, comprovações de pagamento dos impostos, entre outros), conhecer a cadeia produtiva e os

processos das empresas rurais para saber descrever adequadamente o que será implantado com o recurso adquirido através do financiamento.

Todo gestor de projetos precisa conhecer seu processo de trabalho, precisa entender e conhecer todo o processo para elaboração e gerenciamento de projetos de financiamento. Ao assumir um novo projeto, o gerente, deve saber distribuir as tarefas, acompanhar todas as atividades que deverão ser cumpridas para que seja dado um encaminhamento correto ao que foi proposto, acompanhar a sua aprovação pela instituição financiadora, verificar como o proponente vai fazer para usar os recursos e como será o reembolso desses recursos. O gestor precisa ainda, em caso de frustração de safra, ou outro dano causado por praga, doença ou ação do clima, propor ao cliente alternativas para que ele possa renegociar sua dívida, acionar o seguro agrícola, de acordo com o que for melhor para cada situação.

O cliente é uma peça fundamental para qualquer empresa, e ela precisa trabalhar de modo que possa propor soluções às suas demandas. Entre as competências de um gestor de projetos estão ainda, saber comunicar-se com os clientes, atender bem, entender as suas necessidades e elaborar o projeto de acordo com elas, saber negociar, explicar, descrever as vantagens e desvantagens de determinada escolha, aconselhar, negociar, discutir possibilidades, mediar e estabelecer relacionamento entre os clientes e as instituições financiadoras.

Entre as competências dos gestores de projetos podem ser destacadas: saber ensinar, ter um bom relacionamento pessoal, tanto com colegas, quanto com clientes. Ser aberto a novas propostas, flexível e organizado, cumprindo prazos e promessas. Além disso, ser responsável, honesto, comprometido e ético no seu trabalho.

Com base nesse levantamento de conhecimentos, habilidades e atitudes de um gestor de projetos agropecuários, foram planejadas as atividades que deveriam ser cumpridas ao longo do estágio supervisionado para que fossem obtidas as respectivas competências.

Tabela 2. Atividades propostas para o desenvolvimento de Competências na Área de Projetos de Financiamento Agropecuário

Atividades propostas	<p>A Estudo das leis e normas do Sistema Financeiro Nacional, do Banco Central e do Crédito Rural;</p> <p>B Acompanhar/conhecer a documentação necessária para o adequado funcionamento das atividades agrícola e pecuária;</p> <p>C Acompanhar os procedimentos de regularização ambiental, licença de funcionamento da atividade, projetos e contratos no agronegócio;</p> <p>D Participação em palestras, seminários e cursos sobre gestão da propriedade rural;</p> <p>E Auxiliar na elaboração de projetos de custeio e investimento para captação de recursos junto à instituições financeiras para agropecuária;</p> <p>F Suporte em pesquisas voltadas para a elaboração de projetos;</p> <p>G Colaborar na redação / elaboração / acompanhamento de relatórios, cronogramas de gestão, levantamento de dados para composição de projetos;</p>
-----------------------------	---

4.2 – ATIVIDADES REALIZADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ALVO

As atividades desenvolvidas durante o período de Estágio Curricular Supervisionado foram:

- (i) Leitura e Estudo do Manual do Crédito Rural – BACEN, Cédula de Custeio e Cédula de Investimento (A, C);
- (ii) Obtenção de documentação necessária para o adequado funcionamento das atividades agrícola e pecuária. Entre eles, Certidão Negativa de Débitos de Imposto Territorial Rural (ITR); Certificado de Cadastro de Imóvel Rural (CCIR) junto ao INCRA; Certidão Negativa de Débitos de Pessoa Física; Certificado de Regularidade junto ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço; Certidão Negativa de Débitos Relativos às Contribuições Previdenciárias e às de Terceiros junto ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS); Certidão de Quitação Eleitoral (CQE); Certidão Conjunta Negativa De Débitos Relativos Aos Tributos Federais e à

Dívida Ativa Da União; Matrícula CEI (Cadastro Específico do INSS para empresas e equiparados desobrigados de inscrição no CNPJ) (B, C);

- (iii) Elaboração de Dossiê de Renovação de Limite – Banco do Brasil (E, F, G);
- (iv) Elaboração de projetos de custeio agrícola para financiamento das culturas de soja e milho – Banco do Nordeste, Banco do Brasil e Banco da Amazônia (E, F, G);
- (v) Elaboração de Projeto de Investimento do Programa ABC (Programa para Redução da Emissão de Gases de Efeito Estufa na Agricultura – BNDES) – Banco do Brasil (E, F, G);
- (vi) Participação da II Reunião do Comitê Gestor da Estação Ecológica Serra Geral do Tocantins (EESGT) (C, D);

4.3 – COMPETÊNCIAS ALVO DESENVOLVIDAS NA VISÃO DA ESTAGIÁRIA

A experiência prática do estágio supervisionado na área de gestão de projetos agropecuários contribui de forma significativa para complementar o aprendizado obtido durante o curso de graduação. Além disso, as atividades desenvolvidas permitiram a compreensão de uma série de processos, documentos e exigências que ajudarão na adequada condução e no desenvolvimento das atividades do trabalho na empresa rural familiar.

Certamente que um período de apenas 300 horas não é suficiente para que se adquiram todas as competências necessárias para a gestão de uma propriedade agrícola, tampouco para a gestão de projetos agropecuários.

Pode-se afirmar, no entanto, que os principais conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos ao longo do período de se estágio foram:

- Conhecimento de algumas normas e leis que regulamentam o crédito rural (C1, C2, C3, C6, C7);

- Conhecimento básico de algumas ferramentas e programas, como o *Microsoft Access*® e outros programas desenvolvidos pelas próprias instituições financeiras utilizados no desenvolvimento de projetos agropecuários (C11, C13);

- Conhecimento dos mais diversos documentos utilizados na solicitação de projetos e em outras atividades desenvolvidas em uma empresa rural. Além de aprender como obter estes documentos, o estágio também permitiu um estudo mais aprofundado de cada um deles, saber sua função, que informações eles fornecem, e quando são utilizados. Entre estes documentos podem ser citados as Escrituras de terras; a Matrícula de cada lote; as Certidões de Inteiro Teor, Quinzenárias, Vintenárias, de Cadeia Sucessória, Negativas de Débitos junto às mais diversas instituições, Positiva de Débitos (quando o cliente encontra-se com alguma pendência a ser solucionada); Certificado de Cadastro de Imóvel Rural junto ao INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária); comprovações de pagamento dos impostos (como o Imposto Territorial Rural (ITR), as contribuições previdenciárias junto ao Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) e ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) aos trabalhadores rurais, entre outros) (C4, C5, C6, C7, C11);

- Conhecimento um pouco mais aprofundado da cadeia produtiva e das atividades desenvolvidas nas empresas rurais. A convivência com funcionários de outras áreas do conhecimento, como agrônomos e engenheiros ambientais também permitiu aprender um pouco mais sobre documentos técnicos, como análise de solos, recomendações técnicas de alguns produtos químicos, elaboração de mapas de localização de empreendimentos e croquis (C3, C4, C8, C9, C10, C12, C13);

- Conhecimento de parte do processo de elaboração de projetos de financiamento: informações que um projeto deve fornecer - como identificação do proponente (se é um pequeno, pequeno-médio, médio, grande produtor, o que influencia na taxa de juros que será aplicada e no montante de recursos disponíveis para financiamento); infraestrutura da

propriedade; condições edafo-climáticas, localização geográfica, energia, transporte, armazenamento; meios de comunicação e mão-de-obra disponível; o levantamento patrimonial; as receitas e produção dos últimos anos; as condições de mercado da atividade proposta; a finalidade do projeto, o valor do financiamento, o prazo e a carência, os investimentos propostos, as fontes dos recursos e as épocas de realização; o cronograma de execução das atividades propostas, bem como o cronograma de reembolso do crédito e de dívidas preexistentes; a tecnologia que será utilizada; os impactos socioambientais; a estimativa da produção agropecuária; os cálculos e dimensionamentos formando a projeção financeira (previsão de receitas, custos operacionais, fluxo de caixa e capacidade de pagamento). Entender como são cobradas essas informações, para que serve cada uma delas, permitiu também formar uma visão global do funcionamento e das variáveis que influenciam as atividades da propriedade rural (C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C12);

- Aprendizagem de como dividir tarefas dentro de uma equipe de trabalho (C10, C13, H2, H5, H6 H10, A1);

- Aprendizagem de como trabalhar em equipe, saber ouvir, ensinar/aprender, ser flexível, saber cumprir prazos, ser responsável para dar continuidade ao trabalho de todos (C10, H2, H7, H8, H10, H12, A1, A4, A5, A8);

Além de começar a desenvolver essas competências, trabalhar na empresa Multiplan Consultoria Agropecuária foi uma experiência importante também para observar certos cuidados e exigências da empresa e de seus funcionários. A empresa separa todos os resíduos produzidos (principalmente plástico e papel, que são os mais utilizados) e encaminha para reciclagem. A separação de resíduos, bem como a adequada destinação de embalagens vazias de agrotóxicos, devolução de pneus, baterias e óleo usado é uma exigência também nas propriedades agrícolas e o produtor precisa comprovar que realiza essas tarefas. Isso certamente vai auxiliar na opção por determinadas práticas dentro da empresa rural.

Além disso, a maneira como a empresa trata os seus funcionários, oferecendo todos os recursos para o desenvolvimento adequado do trabalho de cada um, estimulou na estagiária algumas ideias de práticas que poderão ser implantadas na empresa de sua família. A organização da empresa e a facilidade para encontrar informações e documentos dos mais diversos clientes também contribuirão para a implantação de certas técnicas na empresa rural familiar futuramente.

Como já foi mencionado, em 300 horas não foi possível desenvolver todas as competências, habilidades e atitudes que haviam sido propostas. Quanto aos conhecimentos adquiridos, a estagiária passou a conhecer um pouco sobre a legislação, normas, documentos e contratos. Do que havia sido proposto, seguramente, os conhecimentos são o que a estagiária mais desenvolveu. Ainda assim, foi apenas uma noção básica de tudo que é necessário conhecer sobre a adequada gestão de projetos de financiamento e também da empresa rural.

As habilidades desenvolvidas relacionam-se, principalmente, à elaboração de projetos (o processo em si) e ao trabalho em equipe, divisão das tarefas, saber ouvir, saber falar, discutir possibilidades. O desenvolvimento dessas habilidades, e também das que não foram alcançadas ainda, é um processo contínuo e provavelmente seria possível se houvesse um período de tempo maior para o seu aperfeiçoamento.

Quanto às atitudes, pode-se dizer que estão mais relacionadas à disposição/intenção de uma pessoa adotar uma ação específica (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). O fato de o ambiente de trabalho ser um local agradável ao desenvolvimento das atividades, certamente faz com as pessoas que ali trabalham tenham certas atitudes positivas, como responsabilidade e comprometimento. No entanto, a opinião da estagiária, é de que é necessário um período de tempo muito maior para que sejam desenvolvidas essas atitudes em

um indivíduo dentro da organização. Além disso, há que se considerar que muitas dessas atitudes são intrínsecas ao comportamento das pessoas, como honestidade, por exemplo.

De modo geral, pode-se dizer que, apesar de ter sido por um período curto, o estágio contribuiu de maneira significativa para a aprendizagem, a mudança de visão e o aperfeiçoamento de conhecimentos prévios da estagiária. A experiência foi enriquecedora e cumpriu com o que havia sido proposto para realização deste relatório.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância e o crescimento do agronegócio para a economia brasileira reflete a necessidade de formação de capital humano como fator estratégico para garantir a competitividade do setor (BEGNIS; ESTIVALETE; SILVA, 2007). O ensino baseado em competências pode possibilitar a formação de profissionais mais preparados para atuar no mercado. Não é suficiente para a nova geração de graduados dominar vários tipos de conhecimento, por mais profundos que ele sejam. Para serem ‘empregáveis’, eles precisam estar aptos a aplicar este conhecimento (habilidades) em um contexto específico, saber resolver problemas. Entretanto, isso não significa que o conhecimento será desnecessário; pelo contrário, a complexidade do trabalho é crescente e uma base de conhecimentos sólidos é necessária (RINALDI; BATALHA; MULDER, 2008).

A força produtiva e as habilidades inovadoras e gerenciais dos indivíduos representam um recurso estratégico fundamental para o agronegócio brasileiro (BEGNIS; ESTIVALETE; SILVA, 2007). O profissional de gestão do agronegócio precisa possuir qualidades pessoais, como comunicação e expressão, conhecer economia e gestão, métodos quantitativos computacionais e sistemas de informação, tecnologia de produção e experiência profissional. Ele deve reunir conhecimentos técnicos da produção agroindustrial com a capacidade de

gerenciar olhando para além dos limites das cadeias produtivas (BEGNIS; ESTIVALETE; SILVA, 2007).

Segundo Batalha (2000), para poder aproveitar as vantagens que o país possui em sua agroindústria, é preciso contar com profissionais que sejam seguros, capacitados e que busquem conhecer profundamente o funcionamento do agronegócio. Para que isso ocorra, é necessário que as universidades e instituições de ensino identifiquem e permitam o desenvolvimento das competências necessárias, oferecendo espaços nas empresas para que os estudantes possam aplicar seu aprendizado (RINALDI; BATALHA; MULDER, 2008).

A experiência de estágio em empresa de consultoria agropecuária buscou exatamente isso: aperfeiçoar os conhecimentos teóricos do curso de Gestão do Agronegócio, para poder aplicá-los ao contexto prático, conhecer a realidade do agronegócio brasileiro e os problemas enfrentados diariamente pelos produtores. Todas as atividades realizadas buscaram essencialmente formar competências e preparar a estagiária para assumir a gestão da empresa rural familiar, sabendo desempenhar as funções adequadamente e assegurando um resultado eficaz diante de situações complexas.

6. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001.
- ALCANTARA, Nádia de Barros. **O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicaseos**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08112010-175857/>>. Acesso em: 03 de junho de 2013.
- ALPERSTEDT, Graziela Dias; MARTIGNAGO, Graciella; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi; LEMOS, Dannyela da Cunha. Competências em Vendas no Varejo de Materiais de Construção. **TAC**, Curitiba, v. 1, n. 1, art. 1, pp. 1-13, Jan.-Jun. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/tac>>. Acesso em: 09 de junho de 2013.
- AZEVEDO, Daniela Lange; ROSA, Leandro Cantorski da,. A engenharia de produção no agronegócio brasileiro como fator de excelência na capacitação de recursos humanos. **Revista produção**, Vol. 3, Num. 3, Setembro de 2003. Disponível em <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/565/610>>. Acesso em 17 de junho de 2013.
- BARROS, G. S de C. Agronegócio Brasileiro: perspectivas, desafios e uma agenda para seu desenvolvimento. **CEPEA/ESALQ**, Piracicaba, 2006. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/especialagro/EspecialAgroCepea_all.doc>. Acesso em 05 de junho de 2013.
- BATALHA, Mario Otávio. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Ministério da Ciência e Tecnologia, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. 2000.
- BEGNIS, Heron S. M.; ESTIVALETE, Vania de Fátima B; SILVA, Tania Nunes da,. Formação e qualificação de capital humano para o desenvolvimento do agronegócio no Brasil. **Informe GEPEC** – Vol. 11, nº 1, jan/jun2007.
- BRACAGIOLI NETO, Alberto. GEHLEN, Ivaldo; OLIVEIRA, Valter Lúcio de. **Planejamento e Gestão de Projetos para o Desenvolvimento Rural**. Porto Alegre: Editora da UFRGS; 2010.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, Volume 8, n. 3, 2007, p. 32-49.
- BRASIL Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 26 de set. 2008.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea** 7, número 3, 2003 (pág. 35-56).

CAIRES, Susana; ALMEIDA, Leandro S. Os estágios na formação dos estudantes do ensino superior: tópicos para um debate em aberto. **Revista Portuguesa de Educação**, 2000, 13(2), pp. 219-241.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego; Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. **REAd** – Edição 40 Vol. 10 No. 4, jul-ago 2004.

DE CAMPOS, Luciene Jung; MAZZILLI, Cláudio. Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1998/ORG/ORG12.pdf>. Acesso em 31 de maio de 2013.

DYER, W. Gibb. Integrating professional management into a family owned business. **Family Business Review**, v. 2, n. 3, p. 221-235, 1989. Disponível em:
<<http://www.uk.sagepub.com/chaston/Chaston%20Web%20readings%20chapters%201-12/Chapter%207%20-%202022%20Dyer.pdf>>. Acesso em 02 de junho de 2013.

FESTINALI, Rosane Calgaro; CANOPF, Liliane; BERTUOL, Ornella; Inquietações sobre o estágio supervisionado e a formação do administrador. In Anais do 31º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (**EnANPAD**), 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FÜRSTENAU, Vivian. A Política de Crédito Rural na Economia Brasileira Pós 1960. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, 8(1):139-154, 1987.

JACOB, Cristiane Bassi. Planejamento Sucessório p 136- 144 In *Jornalismo escrito em Ribeirão Preto: empresas familiares e planejamento sucessório*. **Revista Mattered Primma**, v. 2 – n. 2, 2008.

GUERRA, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto; LEONE, Anielson Barbosa da Silva; FERNANDES, Caroline Brito. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 31, n. 3, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 2001.

LOURENZANI, Wagner Luiz; DE SOUZA FILHO, Hildo Meirelles; BÀNKUTI, Ferenc Istvan. Management of the Rural Firm: a Systemic Approach. In: **IV International**

Conference on Agrifood Chain/Networks Economics and Management. 2003. .

Disponível em:

<http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1102012100_LourenzaniSouzaBankutipdf>. Acesso em 06 de junho de 2013.

Manual do Crédito Rural (MCR). Atualização MCR 561, de 2 de abril de 2013. Disponível em:<<http://www4.bcb.gov.br/NXT/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=nmsGeropMCR:idvGeropMCR>>. Acesso em 29 de abril de 2013.

MURARI, Juliana de Melo Franco; HELAL, Diogo Henrique. O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de administração. **Revista Gestão e Planejamento.** Salvador, V. 10, N°.2. p. 262-280, jul./dez. 2009.

NASCIMENTO, Andressa Fernanda do; PIZAIA, Marcia Gonçalves; CAMARA, Marcia Regina Gabardo da; Fontes de Financiamento da Agricultura Brasileira. **XLV Congresso da Sober** – “Conhecimentos para Agricultura do Futuro”. Londrina – PR, 2007.

PIZZOLATTI, Ives José. **Visão e conceito de agribusiness.** Monografia. 2004. Universidade do Oeste Catarinense. Tangará – SC. 2004.

REIS, Adriana Zafaneli Dias dos. Sucessão Familiar no Agronegócio. **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 11, n. 2, p. 185-207, 2006.

RINALDI, Rúbia Nara; BATALHA, Mário Otávio; MULDER, Martin. O ensino superior em agronegócios baseado em competências: uma análise à luz do modelo holandês. **Informe Gepec.**, Toledo 12, no. 2 (2008): 166-186.

ROSSO, Carla Luiza. **Principais desafios enfrentados pelas sucessoras no processo de sucessão familiar em empresas do agronegócio.** Monografia. 2012. Centro Universitário de Brasília – UniCeub, Brasília – DF, 2004. Disponível em: <<http://www.repositorio.uniceub.br/handle/123456789/4533>>. Acesso em 19 de maio de 2013.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 30, n. 3, 1995.

SILVA, Livia Cristina dos Santos. **Gestão Estratégica no Agronegócio.** Monografia. 2008. Centro Universitário de Brasília – UniCeub, Brasília – DF, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/handle/123456789/2044>>. Acesso em 03 de junho de 2013.

SOUZA, Juliana Vilela Prado. **Novas estratégias de financiamento do agronegócio: uma análise sobre a viabilidade de emissão do CDCA pelas cooperativas-SP.** 2007. Dissertação Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública** – Rio de Janeiro 42, no. 5 (2008): 875-98.

APÊNDICE

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Formação de Competências na Elaboração de Projetos de Financiamento Agropecuário

1. Qual o seu cargo?
2. Descreva o seu trabalho (as atividades que você executa).
3. O que uma pessoa precisa saber para realizar esse trabalho?
4. Que postura ela deve ter?
5. Relate/liste as principais competências necessárias para executar de forma adequada esse cargo.

ANEXOS

ENTREVISTA 1 (PRESENCIAL)

1. QUAL O SEU CARGO?

Gerente administrativo - operacional

2. DESCREVA O SEU TRABALHO (AS ATIVIDADES QUE VOCÊ EXECUTA).

- A) Cuidar do setor de RH, coordenar as pessoas, dividir as tarefas, cuidar do bem-estar da empresa e dos funcionários;
- B) Cuidar do funcionamento de toda a cadeia produtiva da empresa, captação de negócios. Desde a conversa inicial com o cliente, seguindo com a elaboração dos projetos, encaminhamento dos processos, acompanhamento desses processos junto às instituições – bancárias e outros órgãos.

3. O QUE UMA PESSOA PRECISA SABER PARA REALIZAR ESSE TRABALHO?

Ninguém chega pronto à empresa. Primeiro a pessoa precisa ter conhecimento básico em informática, disposição para aprender (tudo na empresa é novo), a empresa ensina seus funcionários. O curso de agronomia seria a graduação mais adequada para trabalhar na empresa. Essa graduação traria conhecimentos para agregar à empresa, mas os agrônomos que chegam à empresa nem sempre agregam novas informações. Na empresa a pessoa precisa chegar com vontade de aprender.

Para ser um gerente administrativo-operacional, a pessoa precisa saber: para elaboração de projetos em todos os setores produtivos (comércio, serviços, agricultura, pecuária, indústria). Conhecimentos de leis ligadas ao Sistema Financeiro Nacional. Conhecer as normas implantadas e regulamentadas pelo Banco Central. Conhecer todas as linhas de crédito disponíveis no mercado (onde, em qual instituição, taxa de juros, prazo). Isso o gerente é obrigado a saber para poder executar o seu trabalho. Conhecer os trâmites de cada instituição, a maneira como ela pede os processos (projetos), que documentos a instituição solicita. Além de saber quais os documentos, o gerente precisa saber o que cada documento representa.

4. QUE POSTURA ELA DEVE TER?

A postura principal é:

- responsabilidade (a pessoa pegar o processo pra cuidar e ser responsável por montar o projeto de maneira adequada, ir para o banco e que acompanhe o processo dentro do banco.

Responsabilidade dentro da empresa é cumprir seus horários, utilizar as ferramentas que a empresa te passa, utilizar a internet para o trabalho);

- comprometimento (assumir tudo que é passado e fazer bem feito, buscando criar uma imagem positiva da empresa – o banco que aprova o seu projeto como uma empresa confiável e o cliente satisfeito);
- dedicação (não é só trabalhar as 8 horas, é buscar no período em que está no trabalho resolver qualquer situação, buscar solução de dúvidas, não parar porque não sabe ou porque ninguém quis ajudar. Buscar resolver a questão de uma forma ou de outra, aproveitando bem o tempo. Ajudar os colegas quando tiver terminado a suas atividades, buscando ajudar a empresa). Poucas pessoas vêm com esse perfil para a empresa. Muitos terminam o processo e ficam quietos para não precisar começar outra atividade.

5. RELATE/LISTE AS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA EXECUTAR DE FORMA ADEQUADA ESSE CARGO.

- Saber fazer a gestão de pessoas (saber trabalhar com a equipe);
- Conhecer o máximo possível todas as ferramentas (programas, onde conseguir informações, conhecer a documentação, fontes básicas de onde encontrar as respostas, lugares para estudar). Saber como fazer um cadastramento no BACEN, na Secretaria da Fazenda, criar uma CEI, por exemplo. O gerente precisa saber tudo que o cliente precisa providenciar para implantar o empreendimento que ele está buscando. O cliente quer implantar um Pivô Central, eu não posso dar esperanças pra ele sem que ele tenha outorga d'água, sem esse documento, nada mais é possível.
- Ensinar;
- Coordenar;
- Informar;
- Estudar;
- Praticar;

ENTREVISTA 2 (REALIZADA POR E-MAIL)

1. QUAL O SEU CARGO?

Sócio Proprietário da empresa Multiplan Consultoria Agropecuária e Comercial

2. DESCREVA O SEU TRABALHO (AS ATIVIDADES QUE VOCÊ EXECUTA).

Ultimamente meu tempo tem sido direcionado, prioritariamente, para as seguintes atividades:

- a) Primeiro contato com possíveis clientes, principalmente os de maior porte, seja via telefone ou com realização de visitas;
- b) Realização de visitas aos clientes da empresa, principalmente para traçar metas (discutir negócios) e para estreitar relacionamento com os bancos com os quais trabalhamos (visitas conjuntas com gerentes de bancos);
- c) Acompanhar mais de perto os clientes com problemas, como por exemplo, aqueles que passaram por frustração de safra. Em casos como esses, trabalhamos na busca de soluções, como negociações de prorrogações de dívidas, busca de novos créditos, etc;
- d) Assessorar clientes em aquisições e arrendamento de terras, analisando documentos, elaborando contratos, etc;
- e) Acompanhar, orientando, os demais sócios da empresa, que são responsáveis pelo andamento dos demais serviços.

3. O QUE UMA PESSOA PRECISA SABER PARA REALIZAR ESSE TRABALHO?

Para realizar esse serviço é necessário ter profundo conhecimento do Manual do Crédito Rural; É necessário também, algum conhecimento na área do Direito, principalmente sobre Código Civil; Além disso, é importante ter um conhecimento básico sobre as mais diversas áreas que cercam um empreendimento agropecuário, como ITR, CCIR, CEI, área trabalhista e área ambiental.

4. QUE POSTURA ELA DEVE TER?

Prioritariamente, ser honesto com as pessoas com quem você trabalha, mostrando os pontos positivos e os pontos negativos de cada situação, mesmo que alguns desses pontos sejam desagradáveis. Devemos saber falar "não" quando necessário. Devemos ter a coragem de mostrar os pontos negativos... Além disso, devemos nos preocupar com alguns detalhes, como cumprimento de prazos e organização... E, finalizando, devemos ter humildade para reconhecer nossos limites, não entrando em áreas que desconhecemos.

5. RELATE/LISTE AS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA EXECUTAR DE FORMA ADEQUADA ESSE CARGO.

Hum, as respostas dos itens 3 e 4 não respondem essa questão 5???